

Área “**COMPRAS**”

- ◆ Función: “Adquisición de bienes y servicios”.
- ◆ Actividades:
 - ◆ Ayudar a identificar los productos y servicios a adquirir externamente.
 - ◆ Desarrollar, evaluar y determinar el proveedor más conveniente.
 - ◆ Negociar los contratos.
 - ◆ Controlar el rendimiento/performance del proveedor.
- ◆ Importancia del área dentro de la empresa:
 - ◆ Los costos de los bienes y servicios adquiridos por la empresa industrial son la principal fuente de sus costos totales.
 - ◆ La calidad de los insumos afecta a la calidad del producto final.
 - ◆ La entrega tardía puede frenar todo el flujo previsto en la producción y generar ineficiencias, incumplimientos con los clientes y costos ocultos muy altos.

Costos de compras como porcentaje de ventas

Fuente: Heizer & Render, según datos de Estados Unidos.

Industria	Costo [% del ingreso por ventas]
Todas las industrias	52%
Automóviles	61%
Alimentación	60%
Madera	61%
Papel	55%
Petróleo	74%
Transporte	63%

(En las empresas mano de obra intensivas, la proporción de los costos es menor, lo que no significa que en valores absolutos sea bajo...)

Técnicas de compra

- ◆ Orden de compra abierta:
 - ◆ Evitar los costos administrativos
 - ◆ Fijar precio (especial importancia en época inflacionaria)
- ◆ Intercambio electrónico de datos (EDI), para disparar automáticamente órdenes de reposición.
 - ◆ ¿Cómo funciona?
 - ◆ ¿Qué implicancias tiene compartir esta información?

Decisión: ¿Fabricar o comprar?

Razones para fabricar

- ◆ Es menor el costo de producción que el de adquisición.
- ◆ Proveedores no adecuados
- ◆ Asegurar el suministro necesario
- ◆ Utilizar los excedentes de mano de obra y hacer una contribución marginal
- ◆ Obtener la calidad deseada
- ◆ Obtener un producto único que acarrearía un compromiso prohibitivo para el proveedor
- ◆ Mantener las habilidades y conocimientos de la organización
- ◆ Proteger el diseño patentado
- ◆ Incrementar o mantener el tamaño de la compañía

Razones para comprar

- ◆ Es menor el costo de adquisición que el de producción.
- ◆ Mantener un compromiso previo con el proveedor
- ◆ Obtener habilidad técnica o de gestión a partir del contacto con el proveedor
- ◆ Capacidad propia inadecuada
- ◆ Asegurar flexibilidad y fuentes alternativas (minimizar riesgos)
- ◆ El artículo está protegido por una patente o secreto industrial
- ◆ Libera a la Dirección para ocuparse de su negocio principal

Estrategia de “muchos proveedores”

- ◆ Muchas fuentes por artículo.
- ◆ Relación de enfrentamiento.
- ◆ Corto plazo.
- ◆ Poca apertura de la información.
- ◆ Órdenes de compra negociadas y esporádicas.

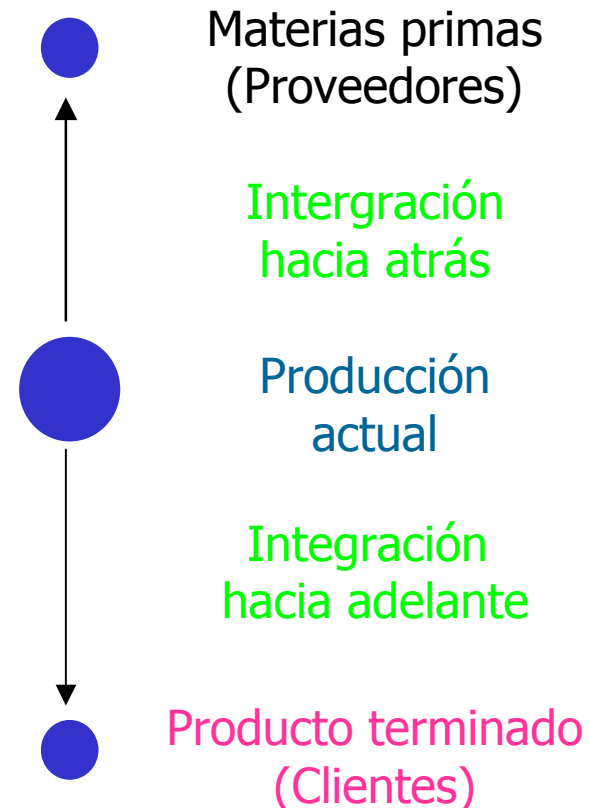
Estrategia de “pocos proveedores”

- ◆ Una o pocas fuentes por artículo. ¿Ventajas y desventajas?
- ◆ Afiliación (JIT).
- ◆ A largo plazo, estable.
- ◆ Contratos de exclusividad (¿en ambas direcciones?).

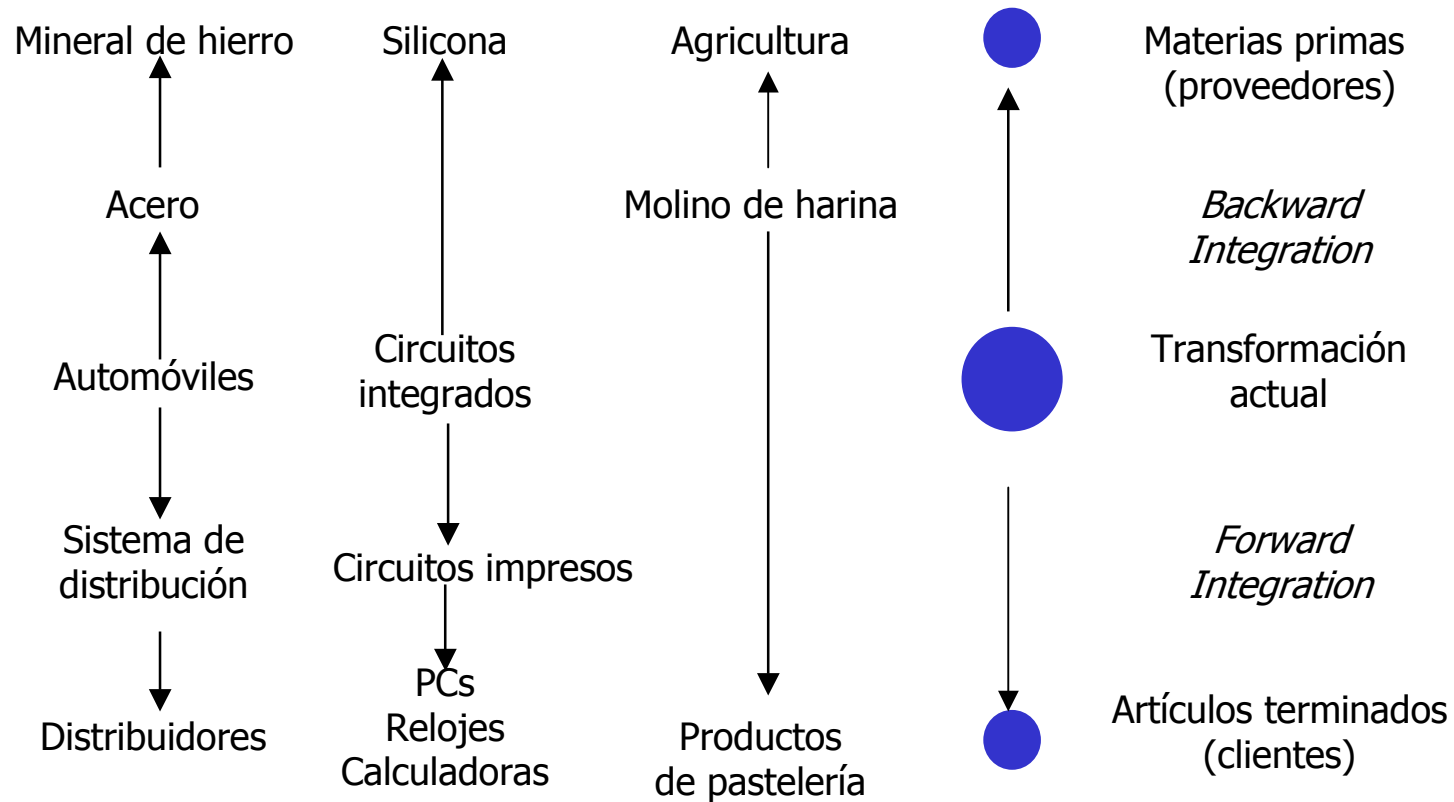
Estrategia de “Integración Vertical”

- ◆ Capacidad para producir nuestras propias materias primas:
 - ◆ Comprar las empresas proveedoras.
 - ◆ Instalar una planta nueva.
- ◆ Importante compromiso financiero, y riesgo nada diversificado.
- ◆ **Difícil hacer todo bien.**

(Nota: Si bien no está directamente relacionado con “Compras”, aprovechamos la introducción del término para comentar que se llama integración hacia adelante cuando se incursiona en etapas aguas abajo; por ejemplo, en la venta directa al público.)



Ejemplos de integración vertical



Proceso de Desarrollo del proveedor

- ◆ Evaluación del proveedor:
 - ◆ Encontrar y seleccionar *proveedores potenciales*.
- ◆ Desarrollo del proveedor:
 - ◆ Llevarlo a condiciones de podernos abastecer. Ejemplos:
 - ◆ Transferencia electrónica de datos.
 - ◆ Condiciones edilicias, de higiene, de seguridad, certificaciones, etc..
 - ◆ Capacitación
- ◆ Contratos:
 - ◆ Si bien una Orden de Compra genera compromisos, cuando hay un desarrollo de un proveedor que implica una inversión de tiempo y otros recursos, se suele confeccionar un contrato.
 - ◆ Se especifica el período de acuerdo, precio, plazos de entrega, condiciones para la terminación del contrato, punitorios, etc.

Criterios de selección del proveedor

◆ Compañía:

- ◆ Estabilidad financiera
- ◆ Dirección
- ◆ Localización
- ◆ Standards

◆ Producto:

- ◆ Calidad
- ◆ Certificación
- ◆ Precio

◆ Servicio:

- ◆ Entrega a tiempo
- ◆ Condiciones de llegada
- ◆ Apoyo técnico
- ◆ Gestión de los reclamos

¿Otros criterios?

Modelos de negociación del Precio

- ◆ **Modelo del precio basado en el costo:** requiere que el proveedor abra sus costos al comprador. El precio se determina mediante la fijación de un margen por sobre los costos, y se determina una cláusula de reajuste.
- ◆ **Modelo del precio basado en el mercado:** precio ó índice publicado.
- ◆ **Licitación:** los proveedores potenciales hacen una oferta de contrato en función a condiciones mínimas que especifica el adquiriente.
 - ◆ Previamente suele haber una auditoría o algún tipo de verificación de que las oferentes están en condiciones de cumplir (capacidad productiva, financiera, etc..)
 - ◆ Ante el resto de las condiciones cumplibles, el precio es el determinante en la selección de la oferta ganadora.